

### Mediation und systemische Beratung: Eine konstruktive Ergänzung

Nixdorf, Christian Philipp

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nixdorf, C. P. (2020). *Mediation und systemische Beratung: Eine konstruktive Ergänzung*. Hannover. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67508-2>

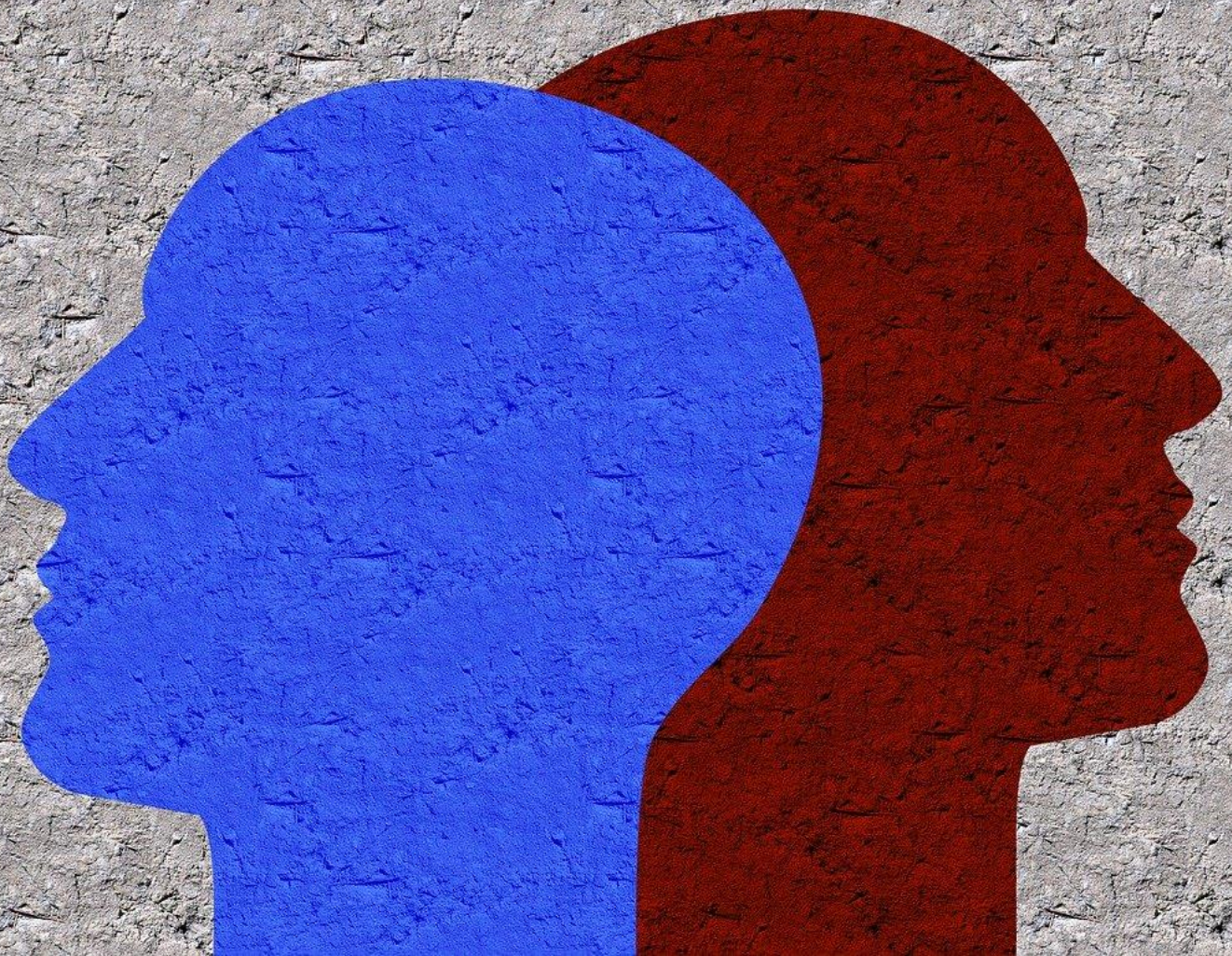
#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Basic Digital Peer Publishing-Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den DiPP-Lizenzen finden Sie hier:  
<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>

#### Terms of use:

This document is made available under a Basic Digital Peer Publishing Licence. For more Information see:  
<http://www.dipp.nrw.de/lizenzen/dppl/service/dppl/>





# **Mediation und systemische Beratung**

## **- Eine konstruktive Ergänzung -**

Christian Philipp Nixdorf

Hannover, den 20.04.2020



## In aller Kürze - Worum es geht

Berufliche Weiterbildungen im Bereich Kommunikation haben seit Jahren Hochkonjunktur. Neben fachspezifischen Weiterbildungen sind Weiterbildungen, die darauf abzielen, die kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern, die nachgefragtesten auf dem deutschen Weiterbildungsmarkt. Ob es gilt, die eigene Rhetorik zu schulen, die Beratungskompetenz zu steigern, lateral zu führen, konstruktiver zu streiten oder achtsamer zuzuhören: Es findet sich am Markt heute ein umfassendes Angebot an Kursen, in denen das thematisiert, trainiert und optimiert werden soll. Mediation und systemischen Beratung sind zwei der Verfahren, die hoch im Kurs stehen, die anerkannt sind und rege nachgefragt werden. Auf die Spezifika beider Verfahren wird im vorliegenden Text ebenso eingegangen wie auf Überschneidungen, Ergänzungspotenziale und Unterschiede der Verfahren. Reflektiert wird das auf Basis der Erfahrung des Autors, der selbst zertifizierter Mediator und systemischer Berater (DGSF) ist.

**Schlagwörter:** Beratung, Beratungskompetenz, BM, Coaching, DGSF, Kommunikation, Konfliktmanagement, Konstruktivismus, Mediation, Systemisch

## Inhalt

Was ist Wahrheit?	S. 3
Mediation – Das Wesentliche in Kürze	S. 4
Systemische Beratung – Das Wesentliche in Kürze	S. 6
Gemeinsamkeiten von Mediation und systemischer Beratung	S. 8
Unterschiede von Mediation und systemischer Beratung	S. 13
Systemische Beratung und Mediation können sich ergänzen	S. 19
Literatur	S. 23

## Was ist Wahrheit?

Wahrheit ist relativ. Das merken Berater und Mediatoren in ihrer Arbeit täglich. Klient A berichtet von einem Erlebnis und sucht Rat. Klient B, der auch involviert ist - und über den sich A beschwert hat -, hat indes eine ganz andere Sichtweise. Beide sind fest davon überzeugt, dass ihre jeweils eigene Sichtweise stimmig sei. Wahr ist, was ich sage – denn ich habe das ja so erlebt. Dem würden beide zustimmen. Das ist kein Wunder. Wir alle konstruieren basierend auf unserer individuellen Wahrnehmung unsere ganz eigene Welt (vgl. Bak 2016). Person A sieht nicht dasselbe wie Person B, wenn beide das Gleiche sehen. Aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, Präferenzen und Aufmerksamkeitsfoki geraten viele verschiedene Dinge ins Blickfeld, werden vermeintlich gleichartige Dinge und Situationen von unterschiedlichen Personen anders wahrgenommen und beurteilt. Mal ist die Wahrnehmung nur in Nuancen divergent, mal ist sie krass unterschiedlich. Um eine gemeinsame Basis dessen zu finden, was wahrgenommen wird, bedarf es: Kommunikation. Sie erfolgt überall, wo Menschen zusammentreffen. Denn bekanntlich gilt: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren“, wie der 2007 verstorbene Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick (2016) sagte. In jeder Situation, in der Menschen sich begegnen, kommt es zu Kommunikation. Diese ist unvermeidlich, denn selbst der Versuch, die Kommunikation zu vermeiden (etwa durch gegenseitiges Anschweigen), ist Kommunikation – quasi als Wink mit dem Zaunpfahl à la „Ich will nicht kommunizieren“. Durch Schweigen wird dies kommuniziert, wobei es auch zu einer Fehlwahrnehmung kommen kann, weil es sein kann, dass Person A und B sich nicht deshalb anschweigen, weil sie nicht kommunizieren wollen.

Es kann viele Gründe haben, z. B., dass beide nicht dieselbe Sprache sprechen. Gemeinhin freilich wird im alltagssprachlichen Gebrauch mit dem Ausdruck Kommunikation ein aktiver Akt des Sich-Ausdrückens verstanden, in dem Bezug genommen wird auf eine andere Person, die beeinflusst werden soll. Im Privatleben können Menschen, die sich mit Kommunikation schwertun, diese auf ein funktionales Mindestmaß reduzieren. In beruflichen Kontexten ist dies heute allerdings in vielen Branchen nur begrenzt möglich. Der Wandel der Arbeitswelt, der Umbau von Unternehmen zu agilen Organisationen, die Tatsache, dass heute mehr projekt- und teamförmig gearbeitet wird, geht einher mit der impliziten Erwartung, ständig erreichbar und immer anschlussfähig an Kommunikation zu sein. Die Nutzung von E-Mail, Instant-Messenger, betriebsinternen Social-Media-Kanälen, Telefonkonferenzen, Meetings, After Action Reviews, Jour-Fix-Terminen und so weiter ist heute eine Selbstverständlichkeit in vielen Organisationen (vgl. Torjus 2013, S. 26 ff.). Und das nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für Angestellte auf der operativen Ebene. Einen Vorteil haben Menschen, die von Natur aus extrovertiert sind, die gerne reden und eine hohe Kommunikationsfreude mitbringen. Eine Folge dessen ist, dass berufliche Weiterbildungen im Bereich Kommunikation seit den 1990er Jahren Hochkonjunktur erleben. Neben fachspezifischen

Weiterbildungen in der EDV und Verfahrenstechnik sind Weiterbildungen, die darauf abzielen, die kommunikativen Fähigkeiten zu optimieren, die nachgefragtesten auf dem deutschen Weiterbildungsmarkt.<sup>1</sup> Ob es gilt, die Rhetorik zu schulen, die Beratungskompetenz zu steigern, lateral zu führen, konstruktiv(er) zu streiten oder achtsam(er) zuzuhören: Es finden sich unzählige Angebot an Kursen, in denen das thematisiert und trainiert wird. Oft geschieht dies unter Zuhilfenahme von Denkschulen und Techniken wie dem neurolinguistischen Programmieren, der gewaltfreien Kommunikation, dem Coaching, der Mediation oder der systemischen Beratung. Die beiden letztgenannten Verfahren werden hier näher beleuchtet. Erkenntnisleitend ist dabei die Frage, inwieweit Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen beiden Verfahren existieren.

## **Mediation – Das Wesentliche in Kürze**

Schaut man in § 1 des Mediationsgesetzes (MediationsG), so findet man dort folgende Aussage dazu, was Mediation ist bzw. sein soll: „Mediation ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem die Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konfliktes anstreben.“ Aus diesem Satz lässt sich folgende Essenz extrahieren: Mediation...

- ...ist eine professionelle Dienstleistung,
- ...wird von allparteilichen, fachlich qualifizierten Personen erbracht,
- ...läuft vertraulich und strukturiert ab,
- ...achtet die Eigenverantwortlichkeit der Medianden,
- ...zielt auf eine konsensuelle Konfliktbeilegung ab,
- ...muss die Freiwilligkeit ihrer Inanspruchnahme sicherstellen.

Mediation hat zum Ziel, Personen, die einen Konflikt miteinander haben, dabei zu unterstützen, den Konflikt beilegen, oder, falls das nicht möglich ist, ihn lindern zu können. Mediation ist somit eine lösungsorientierte Prozessbegleitung. Strukturiert ist die Mediation insofern, als sie in Phasen unterteilt ist. Zunächst steht die reine Sachinformation im Vordergrund, die es von beiden Konfliktparteien zu erfassen gilt (was ist passiert?). Dann gilt es, die damit im Zusammenhang stehenden Bedürfnisse (warum handeln die Personen so bzw. fühlen sich so) herauszuarbeiten, bevor daran gearbeitet werden kann, eine Lösung zu erarbeiten, die der Bedürfnisbefriedigung beider Parteien hinreichend gerecht wird. Der Mediationsprozess ist emanzipatorisch insofern, als die Mediatoren\*innen sich inhaltlich zurücknehmen und nicht anmaßen, die Experten\*innen

---

<sup>1</sup> Laut Statistischem Bundesamt hatten die betrieblichen und außerbetrieblichen Lehrveranstaltungen mit den meisten Stunden im Jahr 2015 zu 27 % Kundenorientierung, also kommunikative Aspekte, zum Inhalt.

für das Ergebnis der Konfliktbearbeitung zu sein. Die Mediatoren\*innen verstehen sich als Fachkräfte für das Verfahren, also für den Prozess der Konflikt-Erhellung, -Strukturierung und -Klärung. In ihrer Verantwortung liegt es, die Konfliktlösung durch Transparenzmachung des Verfahrens, durch klare Regelsetzung und mittels geschickter Kommunikation moderierend zu begleiten. Mediatoren\*innen sind nicht verantwortlich für das Ergebnis der Mediation. Die Erarbeitung dessen obliegt den Konfliktparteien. Dabei ist das Erarbeiten einer gemeinsamen *Win-Win*-Lösung (Konsens) der Beteiligten das Ziel, wobei nicht ausgeschlossen ist, dass beide Parteien mit dem Ergebnis nicht völlig zufrieden sind, es aber als annehmbar werten (Kompromiss).

Mediatoren\*innen sind der Allparteilichkeit verpflichtet. *Audiatur et altera pars* – dieser Grundsatz, auch die andere Seite zu hören, gilt in der Mediation par excellence. Dies aber nicht (nur), um sich selbst als Mediator\*in ein Urteil zu bilden, sondern um das Geschilderte beider Seiten im Prozess durch Umformulierungen und Visualisierungen so deutlich zu machen, dass die jeweils andere Seite (der Streitparteien) erfährt - und idealerweise nachvollziehen kann -, warum die andere Seite so handelt bzw. nicht handelt, wie sie es (nicht) tut. Wie alle Menschen sind Mediatoren\*innen im Rahmen der Konflikt-Erhellung nicht frei von Gefühlen und Emotionen, die bestimmte Schilderungen bei ihnen auslösen können. Zu ihrem professionellen Selbstverständnis gehört es aber, sich diese Gefühle bewusst zu machen, sie zu akzeptieren und sicherzustellen, dass sie sich nicht negativ dergestalt auswirken, dass Partei ergriffen oder die professionelle Distanz verletzt wird. Es ist professionsinhärent, persönlichen Anteile im medierten Streitgespräch (wie Abneigungen, Übertragungen, Hypothesen, die auf eigenen Werturteilen basieren) selbstreflexiv zu erkennen und achtsam zu reagieren, um nicht Gefahr zu laufen, die Rolle der neutralen Mittler\*innen-Instanz zu verlassen und innerlich Partei für eine der streitenden Personen zu ergreifen. Es geht bei Mediationsverfahren immer auch um die Schaffung von Optionalität.

In Situationen, die ausweglos und festgefahren erscheinen, gilt es, die Streitparteien durch den wertneutralen, nüchternen, geschulten und mit Kreativität verbundenen Blick von außen zu unterstützen, zu erkennen, dass die meisten Dinge nicht wirklich unlösbar sind. Im Wort Wirklichkeit steckt das Wort *Wirk(en)*. Das ist in der Mediation insofern Programm, als das Wirksam-Werden im Prozess ein bedeutsames Faktum darstellt. Es geht bei Mediation nicht nur um Streitbeilegung. Es geht - wenn auch oft nur implizit - ebenfalls um Selbstermächtigung der Verfahrensbeteiligten. Wer sich auf eine Mediation einlässt, lässt sich auf ein Verfahren ein, dessen Botschaft lautet, dass es in vielen Fällen keiner juristisch über (Un)Recht urteilenden fremden Instanz bedarf, um einen Konflikt zu klären. Dies zu tun bleibt in der Selbstverantwortung der Verfahrensbeteiligten. Summa summarum lässt sich festhalten, dass sich durch Mediation bei Interessenkonflikten sowohl im privaten wie auch im wirtschaftlichen Bereich Möglichkeiten für integrative und nachhaltige (weil selbst erarbeitete) Lösungen eröffnen. Hinzu kommt, dass Mediationsverfahren, aber auch andere Formen der strukturierten Konfliktbearbeitung, oft wesentlich kostengünstiger

erreicht werden können, als dies der Fall wäre, wenn ein gerichtliches Verfahren bestritten würde (siehe dazu Englert 2012 und insbesondere KPMG 2009).

## **Systemische Beratung – Das Wesentliche in Kürze**

Anders als Mediation ist systemische Beratung kein immer gleich strukturiertes Verfahren. Systemische Beratung ist wesentlich offener. Sie kann in einem strukturierten Setting erfolgen, aber auch zwischen Tür und Angel stattfinden. Es gilt das Credo des *anything goes* bzw. des *what works, works*. Ferner ist hervorzuheben, dass es bei der systemischen Beratung - anders als bei der Mediation - auch nicht um die Lösung von Konflikten gehen muss. Um was es geht, bestimmt die ratsuchende Person. Die inhaltliche Verantwortung für die Benennung des Anliegens verbleibt wie in der Mediation auch bei den Klienten\*innen. Was Thema einer systemischen Beratung wird, ist offen. Es kann alles zum Thema gemacht und von einer systemischen Warte aus betrachtet werden, was einen Menschen bewegt bzw. seine Bewegung erschwert. Der Kern systemischen Arbeitens ist nicht die strukturierte Anwendung von *Tools* (die gleichwohl systemische Interventionen erleichtern, wie zirkuläre Fragen, Skalierungsfragen, Aufstellungen und Soziogramme), sondern die systemische Grundhaltung. Diese ist von konstruktivistischen Überlegungen geprägt. Sie lässt sich als irritierende Offenheit und als Wissen um das eigene begrenzte Wissen zusammenfassen. Wer mit systemischen Beratern\*innen und Coaches spricht (die sich oft als Systemiker\*innen) bezeichnen, wird die Erfahrung machen, dass sehr viel - teils Widersprüchliches - unter dem Schlagwort „systemisch“ verstanden wird. *Ach wie gut, dass niemand weiß, was man so systemisch heißt* – so betitelte Oswald Neuberger 2007 einen Artikel, mit dem er darauf verweist.

Auf der Homepage der Systemischen Gesellschaft (SG) heißt es, dass es für das systemische Denken kennzeichnende sei, dass dieses „ein allgemeines wissenschaftliches Programm oder Paradigma und keine in sich abgeschlossene Theorie“ wäre. Der systemische Ansatz der Beratung umfasst, so die SG, „heterogene Denkansätze aus verschiedenen Disziplinen, deren Gemeinsamkeit der nichtreduktionistische Umgang mit Komplexität ist: Allgemeine Systemtheorie, Autopoiesetheorie, Kybernetik (2. Ordnung), Synergetik, Kommunikationstheorie, Konstruktivismus, sozialer Konstruktivismus, Theorie der Selbstreferentialität, der Selbstorganisation und dynamischer Systeme, Chaostheorie usw.)“.<sup>2</sup> Grundlegend für systemische Beratung ist es, den Fokus der Betrachtung nicht nur auf den oder die Klienten\*innen selbst zu richten, sondern diese dazu

---

<sup>2</sup> Hervorzuheben ist diesbezüglich, dass die Auflistung - ohne weitere Operationalisierung - von sich bedeutungsschwer anhörenden Fachausdrücken wie Autopoiesis und Kybernetik, die Systemiker\*innen oft verwenden, in der Begleitforschung zur Beratung und zum Coaching teils kritisiert wird. Waldemar Pelz (2019) schildert etwa, dass es keine konkrete Definition der Begriffe „Systemisches Coaching“ und „Systemische Beratung“ gäbe. Er moniert, dass unklar bleibe, „was Systemisches Coaching zum Beispiel mit Quantenphysik, Chaostheorie, Kybernetik 2. Ordnung und anderen Theorien konkret zu tun hat [...]“.

anregen, das eigene Bezugssystem mit in den Blick zu nehmen, in dem interagiert wird (z. B. die Familie und das Kollegium). Die Klienten\*innen werden als Teil eines Systems bzw. mehrerer Systeme begriffen und unter Rekurs auf mögliche Wechselwirkungen bei einem Eingriff ins System unterstützt, zu reflektieren, inwieweit ihr (Nicht)Handeln und das (Nicht)Handeln anderer im Klienten\*innen-System durch Strukturen, Erwartungen, Wünsche und weiteres beeinflusst wird. Konstitutiv für systemische Beratung ist des Weiteren, dass die Fachkräfte, die sie betreiben, wissen, dass Probleme auch Lösungen sein können, dass sie oftmals also eine systemstabilisierende Funktion haben. Ihnen ist bewusst, dass vermeintlich dysfunktionales Verhalten eine Reaktion auf herausfordernde Umweltbedingungen sein kann. Das hat häufig zur Folge, dass die Klienten\*innen dabei unterstützt werden, Surrogate für das schädliche Verhalten bzw. die unvorteilhafte Haltung zu (er)finden, die das System funktional halten.

Systemiker\*innen sind keine Ergebnis-Experten\*innen. Sie sind Experten\*innen für den Prozess. Sie steuern die Beratung durch ihre Fragen, Interventionen und Visualisierungen. Sie tun das aber nicht allein, sondern ko-konstruiert mit den Klienten\*innen. Ein Ziel der Beratung ist die Schaffung von Optionalität: Das Kreieren von Möglichkeiten für die Klienten\*innen. Systemiker\*innen helfen diesen, Sichtweisen zu irritieren und den Blickwinkel zu weiten, um Raum zu schaffen für Sichtweisen, die hilfreich sein können. Was immer das Problem der Ratsuchenden sein mag und wie immer dessen Bearbeitung aussieht, wird im Dialog, unter Berücksichtigung der Ressourcen/Hemmnisse im Bezugssystem, erarbeitet. Ein Teil des professionellen Selbstverständnisses ist es dabei, dass systemische Berater\*innen sich mit Ratschlägen und Handlungsanweisungen zurückhalten. Nicht von ungefähr lautet ein geflügeltes Wort unter Systemikern\*innen, dass *Ratschläge* auch *Schläge* seien. Die Beratenden können ihren Klienten\*innen zwar eigene Betrachtungsweisen anbieten (à la: Ich habe eine Idee. Möchten Sie die hören?), entscheidend ist aber, dem Klienten\*innen-System nicht zu suggerieren, dass die eigene Sichtweise die einzig wahre sei. Systemiker\*innen können den Menschen, die sie beraten, durch die Schilderung ihrer eigenen Wahrnehmung vor Augen führen, wie man den Fall auch noch sehen kann, aber nicht sehen muss. Dieses *auch noch* ist zentral in der systemischen Beratung. Es wird die Bedeutung von Kontingenz (d. h. es kann so sein, aber auch ganz anders) betont. Summa summarum sind die wesentlichen Aspekte des systemischen Arbeitens, dass Systemiker\*innen...

- ...die Ratsuchenden in ihren Systemzusammenhängen in den Blick nehmen,
- ...die vermeintliche Realität/Wirklichkeit als soziale Konstruktion verstehen,
- ...die Verantwortung für eine Lösungsfindung bei den Ratsuchenden belassen,
- ...sich irritierbar halten und mit jeweils probat erscheinenden Methoden agieren,
- ...anerkennen, dass Systeme nicht von außen gesteuert, aber irritiert werden können,
- ...Raum für die Entwicklung/Findung/Einnahme neuer Perspektiven bieten.



## **Gemeinsamkeiten von Mediation und systemischer Beratung**

Nachdem die Grundprämissen von Mediation und systemischer Beratung skizziert wurden, stellt sich die Frage, inwieweit sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen lassen, wenn Mediation mit systemischer Beratung verglichen wird. Als Gemeinsamkeiten beider Verfahren lassen sich vor allem die nachfolgenden nennen.

### **Haltung und Menschenbild**

Die Haltung und das ihr zugrunde liegenden Menschenbild unterscheiden sich zwischen Mediatoren\*innen und systemischen Beratern\*innen in der Regel nicht. In Deutschland existieren mit dem Bundesverband Mediation (BM), dem Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA) und der Bundes-Arbeitsgemeinschaft für Familien-Mediation (BAFM) drei Vereine, die Ethik-Standards für die Mediation festlegen, an denen sich deren Mitglieder zu orientieren haben. Mit der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) und der Systemischen Gesellschaft (SG) existieren vergleichbare Verbände auch für systemisch beratende Fachkräfte. Die Institutionen stellen durch die von Ihnen vergebenen Zertifikate eine Qualitätssicherung sicher. Kernüberzeugungen sind sowohl in der Mediation wie auch in der systemischen Beratung, dass der Mensch autonom ist, dass er lernfähig ist, frei entscheiden kann und die Voraussetzungen für eine Lösung seiner Probleme in sich trägt, also durch eine Haltungs- bzw. Sichtweisen-Änderung selbst beeinflussen kann. Mediatoren\*innen wie auch systemisch Beratende achten die Autonomie des Klienten\*innen-Systems. Sie verfahren nicht manipulativ, geben den Klienten\*innen alle benötigten Informationen und verweisen im Bedarfsfall auf andere Professionelle, wenn sie selbst nicht helfen können. Sie machen Deutungsangebote, zwingen ihre Sichtweise aber nicht dem/der Klienten\*in auf. Sowohl Mediatoren\*innen als auch systemischen Beratern\*innen ist es ferner ein Anliegen, sich nicht mit der Klientel zu „verbünden“. Sie wahren eine wertschätzende Neutralität und halten, bei aller Empathie, eine professionelle Distanz. In beiden Verfahren bearbeitet man das Anliegen der Klienten, macht sich dieses aber nicht zu eigen. Wertschätzung, Respekt, Fachlichkeit, Professionalität, Achtung der Autonomie, Akzeptanz und Betonung der Selbstverantwortlichkeit, Ressourcenstärkung sowie Allparteilichkeit bilden die Basis der Professionalität in beiden Verfahren.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Hinsichtlich der Allparteilichkeit ist indes zu sagen, dass diese in der Mediation eindeutig stärker ausgeprägt ist. Systemische Berater\*innen wahren zwar, wenn sie professionell agieren, ebenfalls eine hinreichende Distanz gegenüber ihren Klienten\*innen und bleiben in gebotener Weise neutral, es kommt allerdings - so die Erfahrung des Autors in Dutzenden Supervisionsrunden - immer wieder vor, dass systemische Berater\*innen, wenn auch nur latent, teils eine advokatorische Haltung einnehmen. Insbesondere bei Fachkräften mit sozialarbeiterischem/-pädagogischem Hintergrund, die von ihrem Selbstverständnis her parteilich für ihre Klientel agieren, kann das passieren.

## Lösungsorientierung

Sowohl Mediation als auch systemische Beratung sind lösungsorientierte Verfahren. Durch beide Verfahren soll den Klienten\*innen ermöglicht werden, das Ergebnis des Arbeitsprozesses als positiver als den aktuellen Status quo zu erachten. Angestrebt wird, die Klienten\*innen dabei zu unterstützen, einen *von ihnen* gewählten und *für sie* gangbaren Weg zu finden, ein Anliegen zu klären oder einen Konflikt zu lösen. Der Weg dahin ist in den Verfahren unterschiedlich. In der Mediation ist er durch Phasen strukturiert, in denen es gilt, von der Sach- auf die Emotions-, Bedürfnis- und schließlich Lösungsebene zu gelangen. Trenzcek et al. (2017, S. 54-55) beschreiben das im *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement* so: „Konflikt- und Lösungsebene werden durch die (Neu-)Strukturierung der Kommunikation (Abbau eskalierender Kommunikationsmuster und Aufbau kooperativer Verhandlungen) miteinander verbunden [...]. Dabei kommt es nicht darauf an, in wie viele Phasen man das Verfahren teilt und wie man diese bezeichnet, wichtig ist viel mehr, dass das Mediationsverfahren in den aufeinander bezogenen Verfahrensschritten einer methodisch begründeten, spezifischen Logik zur Konsensfindung [...] folgt.“ In der systemischen Beratung lassen sich solche Phasen nicht immer identifizieren. Gleichwohl ist es auch in diesem Verfahren so, dass oft dergestalt vorgegangen wird, dass von der Sachebene (Was ist hier los?) auf die Emotionsebene (Wie geht es den Beteiligten damit?), dann auf die Bedürfnisebene (Was brauchen Sie?) und schließlich auf die Lösungsebene (Was wäre ein guter Zustand und was muss passieren, damit er eintritt?) gegangen wird. Ein „wildes Springen“ zwischen den implizit durchaus vorhandenen, aber formal nicht gesetzten Phasen kommt bei erfahrenen systemischen Beratern\*innen eher selten vor (Tür-und-Angel-Gespräche einmal außen vor).

Ein Ähnlichkeitsmerkmal von Mediation und systemischer Beratung ist, dass die Professionellen ihren Klienten\*innen helfen, sich Fragen zu stellen, deren Reflexion zwecks Lösungsfindung hilfreich erscheint. Auch ist eine Gemeinsamkeit, dass bei der Erarbeitung dessen, wo hilfreiche Ressourcen vorhanden sind bzw. aktiviert werden können, die für den Fall relevanten Bezugssysteme (Familie, Arbeit, Freundeskreis etc.) der Klienten\*innen in den Fokus genommen werden. Das tun Mediatoren\*innen ebenso wie systemische Berater\*innen. Ferner ist bzgl. der Lösungsorientierung ein die Verfahren verbindendes Element, dass der Prozess der Lösungs(er)findung weder in der Mediation noch in der systemischen Beratung ein genau definiertes Problem voraussetzt. Bezugnehmend auf die *Lösungsfokussierte Gesprächsführung* (nach Steve de Shazer, Insoo Kim Berg u. a.) erklärt Windisch (2015, S. 19) dazu: „Der entscheidende Paradigmenwechsel liegt im Übergang von der Analyse bzw. Dekonstruktion eines Problems (*problem solving*) zur Analyse bzw. Konstruktion einer Lösung (*solution building*).“ Die Lösung steht im Fokus. Frei nach Steve de Shazer lautet das Credo, dass das Reden über Probleme Problemdenken erzeugt, das Reden über Lösungen aber Lösungsdenken. Das heißt wohlgerne nicht, dass Probleme nicht angesprochen werden. Sie auszublenden, wäre naiv. Es macht nur deutlich, dass das Spezifizieren dessen, was

schlecht läuft, deutlich weniger Raum einnimmt als das Reflektieren dessen, was von wem wie getan werden kann, um zu einem besseren Zustand zu gelangen.

### Antizipation möglicher Interventionskonsequenzen

Sowohl in der Mediation wie auch in der systemischen Beratung unterstützen die Professionellen ihre Klientel dabei, tragfähige Lösungen zu entwickeln. Die *Tragfähigkeit* ist von besonderer Bedeutung – und eben deshalb auch so herausfordernd. Angedachte Lösungen in Bezug auf ihre Tragfähigkeit zu reflektieren, umfasst zunächst einmal, den Klienten\*innen mittels des Einsatzes von Frage- und Kreativitätstechniken zu ermöglichen, Lösungsideen zu finden. Das reicht aber nicht aus. Ein weiterer Schritt ist es, die Klienten\*innen dazu anzuregen, die Lösungsideen auch unter dem Gesichtspunkt möglicher ungewollter Konsequenzen zu be- und überdenken. In der Mediation und in der systemischen Beratung gehen die Fachkräfte dergestalt vor, dass sie sich auch Gedanken über nicht intendierte Folgewirkungen von Interventionen machen. Oder besser gesagt: Sie regen die Klienten\*innen dazu an, sich Gedanken über solche Folgewirkungen zu machen. Die Professionellen wissen, dass vermeintliche Lösungen, die im ersten Moment probat erscheinen, sich als suboptimal, oder sogar als nicht tragfähig, erweisen können. Um das zu erkennen, bedarf es der Bereitschaft und Fähigkeit, aus einem neutralen Blickwinkel auf die vermeintliche Lösung zu schauen und ggf. Fragen zu stellen, die die Klienten\*innen sich noch nicht gestellt haben. Das können Mediatoren\*innen und systemische Berater\*innen leisten. Natürlich hat ihre Antizipationsfähigkeit Grenzen, denn bedingt durch die Nicht-Trivialität menschlicher Interaktion können weder die Fachkräfte noch die Klienten\*innen jede Folgewirkung einer Intervention vorhersagen. Gleichwohl ist es ein Teil der Prozess-Verantwortung der Professionellen, die Klienten\*innen dabei zu unterstützen, sich Fragen wie die folgenden zu stellen:

- In welchem sozialen System macht das jeweilige Verhalten Sinn?
- Welcher Bedürfnisbefriedigung dient das jeweilige Verhalten?
- Was muss sich ändern, damit ggf. ohne dieses Verhalten gelebt werden kann?
- Ist der Gewinn durch die Verhaltensänderung größer als der Verlust?
- Was kann passieren, wenn dieses Verhalten eingestellt wird?
- Was passiert, wenn nichts passiert?

### Konstruktivismus

„Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“ – das fragte einer der bekanntesten Konstruktivisten des 20. Jahrhunderts, Paul Watzlawick (2018). Seine Antwort: Jeder Mensch konstruiert seine eigene Wirklichkeit. Menschen sehen Unterschiedliches, wenn sie das Gleiche betrachten. Menschen

haben unterschiedliche Vorerfahrungen, diverse kulturelle Prägungen, verschieden stark ausgeprägte Sinnesorgane sowie divergente Aufmerksamkeitsspannen. Die Konstruktivismus-Theorie ist handlungsleitend für Mediatoren\*innen wie auch für systemische Berater\*innen. Systemische Berater\*innen und Mediatoren\*innen wissen, dass die Interpretationsfilter, die Menschen anlegen, um etwas zu erklären und zu beurteilen, mitunter erheblich divergieren. Ein anderer großer Konstruktivist, Heinz von Foerster (2011), hat das mit der Aussage auf den Punkt gebracht, dass Wahrheit die Erfindung eines Lügners sei. Alles, was der/die Mediator\*in oder der/die systemische Berater\*in als wahr empfindet, kann von Klienten\*innen anders gesehen werden. Was von Klient\*in A als passende Lösung gesehen wird, muss Klient\*in B noch lange nicht so sehen – und Klient\*in C erst recht nicht. Kurzum ist den Professionellen in systemischen Beratungsverfahren wie auch im mediativen Konflikt-schlichtungsverfahren bewusst, dass das, was wirklich ist, bezogen auf Interaktionen nicht objektivierbar ist. Es ist stets interpretationsoffen.

Weil das so ist, wissen die Fachkräfte, dass es zwecks einer nachhaltigen Lösungsfindung (für welches Anliegen auch immer) nötig ist, unterschiedliche Vorstellungen der Wahrheit(en) offen zu legen, zu besprechen und mit anderen Personen abzugleichen. Das tun Mediatoren\*innen und systemische Berater\*innen durch Rückfragen, Spiegelungen des Gesagten und Angebote von Deutungen. Es geht sowohl in der Mediation wie auch in der systemischen Beratung mitunter zu wie bei dem bekannten Kinderspiel *„Ich sehe was, was du nicht siehst“*. In der Mediation sehen die sich streitenden Klienten\*innen einen Sachverhalt in der Regel unterschiedlich. Sonst käme es nicht zum Streit. Das gilt es anzuerkennen, damit gilt es zu arbeiten – und zwar via Verständlich-Machung der unterschiedlichen Positionen dergestalt, dass allen Konfliktbeteiligten klar(er) gemacht wird, was andere wann warum wie ggf. (nicht) so sehen, wie sie selbst das tun. In systemischen Beratungsverfahren ist die Verständlich-Machung von Bedürfnissen ebenso vonnöten. Es geht auch hier darum, zu ergründen, warum eine Person etwas so sieht, wie sie es tut – und was sie tun kann, um im Bedarfsfall eine andere Sichtweise einzunehmen, wenn sich eine Situation nicht ändern lässt. Denn die Perspektive auf etwas lässt sich *immer* ändern.

Egal ob es um inter- oder um intrapersonelle Konflikte geht, gilt stets: Andere kann man nicht ändern, sich selbst bzw. seine eigene Sichtweise aber kann man verändern. Diese Grundannahme gilt in der systemischen Beratung wie in der Mediation. Lösungen sind weder objektiv da, noch in Stein gemeißelt. Sie werden erdacht – oder nicht. Dabei helfen systemische Berater\*innen und Mediatoren\*innen. In beiden Verfahren ist die Prämisse handlungsleitend, dass nicht relevant ist, was man selbst sagt, sondern was beim Gegenüber ankommt (vgl. dazu Schwing & Fryszer 2017, S. 41). In beiden Verfahren müssen die Fachkräfte eine hohe Sensibilität gegenüber der Kontinuität von Werturteilen und Weltansichten haben (siehe dazu auch Proksch 2014, S. 68). Und in beiden Verfahren müssen sie offen und selbstreflektiert sein, um wertschätzend auch mit solchen Klienten\*innen interagieren zu können, mit deren Haltungen sie nicht übereinstimmen. Das Sich-

bewusst-Machen dessen, dass Wirklichkeiten konstruiert sind, dass also stets auch ganz neue Konstrukte alternativer Wirklichkeit erzeugt werden können, hilft dabei.

### Verbreitung der Verfahren

Wer Anfang des Jahres 2020 nach dem Stichwort *Mediation* googelt, erhält ca. 69 Millionen Treffer (18 Millionen im deutschsprachigen Web). Beim Stichwort *Systemische Beratung* sind es 4,8 Millionen und 6,6 Millionen Treffer beim Ausdruck *Systemic counselling*. Sowohl Mediation wie auch systemische Beratung sind im Mainstream in der Weiterbildungsindustrie wie auch in der Praxis feste Größen. Die hohe Verbreitung sowohl von systemischer Beratung wie auch von Mediation zeigt sich schon daran, dass allein im deutschsprachigen Raum Tausende Fachaufsätze und Dutzende Fachbücher zu den Verfahren publiziert wurden. Beide Verfahren werden von unzähligen Instituten in unterschiedlicher Tiefe mit diversen Schwerpunkten gelehrt. Ein Blick auf den Weiterbildungsmarkt zeigt, dass sich den Adjektiven *systemisch* und *mediativ* diverse Substantive voranstellen lassen. Es gibt mediative Prozessbegleitung, mediatives Coaching und mediative Schulsozialarbeit ebenso wie systemische Naturtherapie, systemische Erlebnispädagogik, systemische Supervision und systemische Organisationsentwicklung. Die Beispiele ließen sich fortsetzen, denn es gibt noch weit mehr, was systemisch und/oder mediativ konnotiert werden kann. Dieses Viel an Möglichkeiten der Begriffsverwendung zeigt, dass die Ausdrücke *systemisch* und *mediativ* positiv besetzt sind. Stellenausschreibungen belegen das. Gerade im Kinder- und Jugendhilfebereich, aber auch bei Stellen in der Organisationsentwicklung und immer häufiger auch bei Management-Positionen in Sozialorganisationen findet sich in Ausschreibungen oft Anforderungen/Wünsche an Bewerber\*innen wie „Eine systemische Ausbildung ist von Vorteil.“<sup>4</sup>

Bei Arbeitsplätzen in der Personalentwicklung und bei Stellen mit Leitungsverantwortung ist mit einer Mediationsausbildung hingegen oft besser zu „punkten“. Das verwundert nicht, denn wer sich zu Mediationsverfahren weitergebildet hat, von der/dem wird oft angenommen, dass sie/er Konflikte von und mit Mitarbeitenden souverän zu managen imstande ist. Und Konflikte gibt es in jeder Organisation. Insgesamt lässt sich sagen, dass die Verbreitung und Promotion von Mediation und systemischer Beratung in der Wirtschaft, der Politik, dem Erziehungswesen und der Wissenschaft weit vorangeschritten ist. Beide Verfahren sind seit gut 30 Jahren in Deutschland

---

<sup>4</sup> Insbesondere in Bezug auf die Verwendung des Attributs „systemisch“ in Organisations- und Management-Kontexten ist dabei anzumerken, dass der Rekurs auf das System(ische) hier einem Pleonasmus gleichkommt. Management und Organisationsentwicklung sind schließlich *immer* zu eigen, dass ein jeweils relevantes Bezugssystem (Organisation, Teams, Projektgruppe, Abteilung etc.) betrachtet und hinsichtlich Wechselwirkungen von Interventionen reflektiert wird – und zwar unabhängig davon, ob auf Strukturen, Personen oder Kommunikationen rekuriert wird. Hier extra einen genuin systemischen Blick zu erwarten, ist redundant. Er wird per se an den Tag gelegt.



etabliert. Für beide Verfahren haben sich Verbände gegründet (BM, BMWA BAFM, DGSF, SG), die professionelle Lobby- und Öffentlichkeitsarbeit für ihre Mitglieder und die von diesen genutzten Verfahren betreiben. Unter anderem organisieren die Verbände Tagungen, Workshops und Seminare. Sie dienen der Netzwerkarbeit und dem Erfahrungsaustausch, geben Pressemitteilungen heraus, greifen gesellschaftlich relevante Diskurse auf und setzen sich für die weitere Verbreitung der von ihren Mitgliedern genutzten Verfahren ein. Darüber hinaus gibt es Fachzeitschriften, die sich speziell des jeweiligen Verfahrens annehmen. Im Falle des systemischen Ansatzes sind die Zeitschrift *Kontext* (herausgegeben von der DGSF) und die *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung* zu nennen. Bezüglich der Mediation sind das *Spektrum der Mediation* (vom BM herausgegeben) und die *Zeitschrift für Konflikt-Management* führend am Markt. Mit den Verlagen *Carl Auer* und *Vandenhoeck & Ruprecht* existieren zudem Publikationsorgane, die gerade im Hinblick auf den systemischen Ansatz viel veröffentlichen. Publikationen zur Mediation finden sich bei fast allen großen Fachverlagen wie *Springer-Gabler*, *Campus*, *Gabal* und *Wiley*.

## **Unterschiede von Mediation und systemischer Beratung**

Mediatoren\*innen benötigen keine systemische Ausbildung, um erfolgreich ihrer Arbeit nachgehen zu können. Vice versa müssen systemisch beratende Fachkräfte nicht unbedingt in den Grundlagen der Mediation erfahren sein. Es hilft zwar, das jeweils andere Verfahren mit seinen ganz eigenen *Tools* zu kennen, das ist aber nicht zwingend notwendig. Hilfreich ja, nötig nein. Das verdeutlicht bereits, dass sich bei allen Überschneidungen zwischen den Verfahren doch auch einige Unterschiede finden lassen. Welche das sind, wird nachfolgend skizziert.

### Operationalisierung der Begrifflichkeiten

Eine Besonderheit des systemischen Ansatzes ist, dass rechtlich festgelegt ist, was unter Mediation zu verstehen ist. Mediation ist durch den § 1 des Mediationsgesetzes (MediationsG) operationalisiert als „ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mit Hilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.“ Was ein\*e Mediator\*in auszeichnet, ist rechtlich ebenfalls kodifiziert als „eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.“ Auch regelt das Mediationsgesetz in § 5 und 6, welche Voraussetzungen jemand erfüllen muss, um sich zertifizierte\*r Mediator\*in nennen zu dürfen. Eine rechtliche Festlegung dessen, was systemische Beratung zu sein hat, und welche Qualifikation systemisch beratende Fachkräfte vorweisen müssen, existiert dagegen nicht. Als Surrogat für gesetzliche Vorgaben können die Zertifikate der beiden großen systemischen Verbände DGSF und SG dienen. Beide legen Mindeststandards bzgl. der Formalqualifikation sowie der nachzuweisenden Weiterbildungsdauer ihrer Zertifikatsaspiranten\*innen fest und erkennen sich bzw. die jeweiligen

Verbandsmitglieder gegenseitig an. Dies dient potenziellen Klienten\*innen als Orientierung, da DGSF- und SG-Zertifikate auf dem unübersichtlichen Angebotsmarkt als Kompetenzsignal an Klienten\*innen fungieren (siehe zum *Signaling* insbesondere Spence 1973/1981).

Klienten\*innen eine solche Orientierungsfunktion zu liefern, erscheint insofern geboten, als allein in Deutschland mehr als zwei Dutzend Verbände für Berater\*innen und Coaches existieren (siehe Stiftung Warentest – test.de/2014). Die Konsequenz dieser Vielfalt ist, dass am deutschsprachigen Beratungs- und Coaching-Markt Tausende Fachkräfte ihre Dienstleistungen anpreisen, die unterschiedlich qualifiziert sind und bzgl. ihrer Methodenpräferenz divergent vorgehen. Es kommt vor, dass Coaches und Berater\*innen sich aufgrund der positiven Konnotation des systemischen Ansatzes das Prädikat „systemisch“ auf die sprichwörtliche Fahne schreiben, auch wenn sie gar nicht systemisch (im Verständnis der DGSF oder SG) arbeiten, sondern z. B. Experten\*innen-Beratung betreiben, wie es in der Unternehmens- und Organisationsberatung häufig der Fall ist. Eine Folge dieses Wildwuchses ist, dass Spötter\*innen auch schon mal von systemischem Kochen und systemischem Spaziergehen sprechen. Sie mokieren sich über die geradezu inflationäre Verwendung des Begriffs systemisch, der - so kann es auf Klienten\*innen wirken - alles und nichts bedeuten kann. Provokativ formuliert könnte man sagen: Systemisch geht immer! Der Ausdruck eignet sich aufgrund der mangelnden Operationalisierung gut als Werbe-Instrument, weil jede\*r Berater\*in darunter etwas anderes versteht. Sie/er kann den Begriff mit ganz eigenen Vorstellungen besetzen, selbst wenn die Praxis sich deutlich von dem unterscheidet, was das Gros systemisch tätiger Fachkräfte als systemisch ansieht. Bei der Mediation gibt es diese Problematik aufgrund der rechtlich gesicherten Qualitätsstandards und Begrifflichkeiten nicht.

### Rechtliche Verankerung/Regulierung

Wie beschrieben ist das, was Mediation ist, rechtlich festgelegt. Da das Mediationsgesetz im Juli 2012, also bereits vor über 7 Jahren in Kraft getreten ist, lässt sich im wahrsten Sinne des Wortes *mit Recht* sagen, dass Mediation endgültig im deutschen Rechtssystem angekommen ist. Die Zeiten nicht reglementierter Mediationsverfahren sind größtenteils passe. Da Mediationsverfahren diskret ablaufen, existiert keine offizielle Statistik darüber, wie viele Verfahren mit einer Einigung abschließen, also erfolgreich sind. Mehrere Quellen nennen hohe Erfolgsquoten von 75 % (Graf 2016, § 6) oder 80 % (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft). Manche Anbieter verweisen sogar auf Erfolgszahlen des eigenen Mediationsteams von über 80 % (youCcom® 2019). Wenige Tage vor dessen Inkrafttreten wurde auf der Internet-Präsenz der Haufe-Gruppe unter der Überschrift *Mediationsgesetz: Bald mehr Streitkultur statt langer Rechtsstreitigkeiten* (2012), ein Artikel veröffentlicht, der die damals anvisierte Stellung der Mediation im deutschen Rechtssystem prägnant auf den Punkt brachte. Darin heißt es: „Das neue Gesetz regelt unter anderem die Verbindlichkeit des Schlichtungsergebnisses und die Vertraulichkeit der Gespräche. [...]

Ein Ziel der geplanten Neuregelung ist es, die Mediation im Bewusstsein der Bevölkerung und der in der Rechtspflege tätigen Personen stärker zu verankern. Die Mediation soll als innovatives Verfahren die außergerichtliche Beilegung von Konflikten wesentlich vorantreiben. Während bisher die Mediation auf ausgewählte Rechtssegmente beschränkt wurde, soll die konsensuale Konfliktlösung künftig neben dem allgemeinen Zivilrecht und den Familiensachen auch Arbeits- und Sozialangelegenheiten, das Patent- und das Markenrecht und auch die Verwaltungsgerichtsbarkeit erfassen.“ Sieben Jahre später lässt sich konstatieren, dass das Gros dessen, was damals als Ziel postuliert wurde, eingetreten ist. Dass Mediation neben Zivil-, Familien-, Arbeits-, Sozial- und Markenrecht als ebenbürtiges Verfahren auch in den Verwaltungsgerichten „angekommen“ ist, macht eine Pressemitteilung der Bayerischen Verwaltungsgerichtsbarkeit (2012) deutlich:

„‘Die gerichtsinterne Mediation in der bayerischen Verwaltungsgerichtsbarkeit ist ein Erfolg!’ Sie finde sowohl bei Bürgern als auch bei Rechtsanwälten und Behördenvertretern sehr hohe Wertschätzung. Die meisten Beteiligten, die dieses Verfahrensangebot ausprobiert hätten, würden in einem neuen Konfliktfall wieder darauf zurückgreifen. In einer Reihe von Fällen ließen sich Lösungen finden, die in einem streitigen Gerichtsverfahren nicht erzielt worden wären.“ Auch das Bundesverfassungsgericht stellte am vom 14.12.2007 (1 BvR 1351/01) klar: „Eine zunächst streitige Problemlage durch eine einverständliche Lösung zu bewältigen, ist auch in einem Rechtsstaat grundsätzlich vorzugswürdig gegenüber einer richterlichen Streitentscheidung.“ Diese rechtliche Regulierung existiert in der systemischen Beratung nicht. Wer sich systemische\*r Berater\*in nennen will, muss keinen Kompetenznachweis erbringen. Wer immer will, kann sich so bezeichnen, die Psychotherapeutin genauso wie der Schulabbrecher. Es kann jede systemische Kraft (die daher nicht unbedingt eine *Fach*-Kraft sein muss) selbst festlegen, was sie unter systemischer Arbeit versteht. Hofert (2014) kritisiert deshalb, dass die Aussage, systemisch zu arbeiten, eine „Rechtfertigung für alles“ sei. Sie moniert, dass sich unter „systemisch“ fast alles subsumieren ließe, was Beratern\*innen gefalle, „vom bunten Tool-Mischmasch bis hin zur fernöstlichen Philosophie“. Ihr Fazit lautet daher: „Was in Weiterbildungen unter dem Namen ‚systemisches Coaching‘ vermittelt wird, ist keine einheitliche Methode, sondern ein Mischmasch aus vielen Ansätzen mit hohem Interpretationsspielraum.“ Dieser Mangel an Eindeutigkeit ist einer der Gründe dafür, dass systemische Beratung bisher keine ähnlich hohe Bedeutung wie Mediation erlangen konnte.

### Strukturiertheit des Verfahrens

Jede\*r Mediator\*in hat einen eigenen Stil. Manche Fachkräfte sprechen „blumig“ und metaphorisch, andere klar und kurz. Manche visualisieren gerne, arbeiten mit Zeichnungen oder Figuren, andere verlassen sich allein auf das gesprochene Wort. Manche Mediatoren\*innen bevorzugen es, zu zweit zu mediieren, da vier Augen und vier Ohren mehr sehen/hören als zwei. Andere Mediatoren\*innen arbeiten grundsätzlich allein. Bei allen Unterschieden sind die Spezifika dessen,

wie das Verfahren abläuft und welche Voraussetzungen für ein Mediationsverfahren gegeben sein müssen, aber doch relativ gleich. In Nuancen gibt es Abweichungen, die Grundstruktur aber ist identisch. Sie ist eine fallübergreifende Konstante, die dazu beigetragen hat, dass Mediation als hochwertiges, spezifisches - und *nicht* beliebiges - Verfahren anerkannt ist. Die Mediation teilt sich grundsätzlich in mehrere Phasen ein, die von unterschiedlichen Mediatoren\*innen anders benannt werden können. Auch ist die Phaseneinteilung nicht immer völlig identisch. Gleich ist aber, dass im Rahmen eines erfolgreichen Konfliktlösungsprozesses alle Phasen von der Sachstandserhellung über die Erörterung der damit einhergehenden Emotionen zum Rekurs auf dahinterliegende Bedürfnisse bis zur Lösungserarbeitung und -dokumentation durchlaufen werden (müssen). Das ist bei systemischer Beratung anders. Zwar gibt es auch hier eine Eingangsphase und Rapport-Herstellung, davon abgesehen sind die möglichen Vorgehensweisen aber nicht in einer bestimmten Struktur vorgegeben. Das erleichtert es den systemischen Beratern\*innen, dem jeweiligen Fall angemessen zu agieren und ein Höchstmaß an Spontaneität sowie Kreativität an den Tag zu legen. Es ist aber gerade für Anfänger eine Herausforderung, wenn ihnen ein strukturgebendes „Geländer“ fehlt. Daher kann systemische Beratung auf manche Lernende, die sich mit ihr vertraut machen wollen, arg unstrukturiert wirken. Das trifft auf Mediation nur selten zu.

### Wissenschaftsbezug und wissenschaftliche Anerkennung

Was das *Standing* von Mediation und systemischer Beratung in der Wissenschafts-Community anbelangt, ist festzuhalten, dass beide Verfahren sowohl von systemisch und mediativ tätigen Fachkräften wie auch von Wissenschaftlern\*innen beforscht, kommentiert und evaluiert werden. In Studiengängen wie Rechtswissenschaften, Betriebswirtschaftslehre und Politikwissenschaften können Studierende Seminare in Konfliktmanagement besuchen. In Sozialer Arbeit gibt es Seminare, in denen speziell die systemische Arbeit in den Blick genommen wird. Einige Wissenschaftler\*innen in den genannten - und anderen - Fachbereichen haben auch selbst eine (systemische) Beratungs- oder Mediationsausbildung absolviert. In Büchern, Fachzeitschriften und Internet-Blogs werden von Wissenschaftlern\*innen und Praktikern\*innen immer neue Anwendungsfelder, Besonderheiten und nicht zuletzt die steigende Bedeutung beider Verfahren vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen kommentiert. Auch wird in beiden Verfahren Bezug genommen auf Theorien aus der Psychologie, der Pädagogik und der Soziologie. So finden sich in beiden Verfahren (und in den Ausbildungen dazu) Bezüge auf die Personenzentrierung nach Rogers (1951), die Konflikteskalationsstufen nach Glasl (1980), das Harvard-Konzept von Fisher et al. (1981), das Vier-Ohren-Modell von Schulz von Thun (1981), die erfundene Wirklichkeit nach Watzlawick (1981) und die gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg (2002). Soweit die Übereinstimmungen. Deutliche Unterschiede im Hinblick auf das wissenschaftliche Standing zwischen Mediation und systemischer Beratung gibt es allerdings insofern, also Mediation international deutlich weiter verbreitet ist als der systemische Arbeitsansatz. Mediation kommt in entwickelten

Ländern weltweit zur Anwendung. Systemische Beratung erfährt dagegen vor allem im deutschsprachigen Raum Aufmerksamkeit. Die hohe Bedeutung des Systemischen in Deutschland liegt sicher nicht zuletzt an der Wirkmacht der soziologischen Systemtheorie Niklas Luhmanns. Diese hat als soziologische Theorie dessen, wie Systeme „funktionieren“, faktisch allerdings kaum eine Relevanz für die Praxis systemischer Beratung.<sup>5</sup> In Anbetracht dessen, dass das Luhmanns *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie* (1987) bei Deutschlands größte Bücher-Bezugsquelle Amazon nur auf Verkaufsrang 130.000 liegt, ist zudem zu vermuten, dass nur die wenigsten systemischen Berater\*innen, die sich auf Luhmann beziehen, ihn wirklich gelesen haben.<sup>6</sup>

Dass alle systemischen Berater\*innen verstehen, was Luhmann unter doppelter Kontingenz, Erwartungserwartungen, Interpenetration, Selbstreferenzialität und Oszillation versteht, kann ebenfalls bezweifelt werden. Kein Zweifel besteht indes daran, dass es - salopp gesagt - Eindruck machen kann, sich auf einen Giganten der Systemtheorie wie Luhmann zu berufen. Zumindest in Deutschland. In anglo-amerikanischen Gesellschaften, wo Luhmann weniger rezipiert und diskutiert wurde als in Deutschland, gibt es diesen „Hype“ um das Systemische nicht. Es verwundert daher nicht, dass sich mehr deutschsprachige Publikationen zur systemischen Arbeit finden als englischsprachige. Im anglo-amerikanischen Sprachraum haben die humanistischen Ansätze eine höhere Verbreitung. Die Frage, inwieweit der systemische Ansatz im Hinblick auf sein Wirkpotenzial sowie bezüglich der ihm zugrundeliegenden Theorien als wissenschaftlich abgesichert gelten kann, wird in der Fachöffentlichkeit kontrovers diskutiert. Als wissenschaftliches Psychotherapieverfahren anerkannt ist in Deutschland seit gut 11 Jahren lediglich die systemische Therapie, die mittlerweile von den gesetzlichen Krankenkassen übernommen wird, seit der Gemeinsame Bundesausschuss das am 22.11.2018 entschieden hat. Die Wirksamkeit systemischer Ansätze verlässlich zu evaluieren, scheitert schon daran, dass eben nicht hinreichend operationalisiert ist, was „systemisch“ heißt. Besonders problematisch - und dem *Standing* in der Wissenschaft eindeutig schadend - ist das auch deshalb, weil sich am Weiterbildungsmarkt so manche Coaches und

---

<sup>5</sup> Luhmann versteht Systeme als Kommunikationen von sich abgrenzenden Einheiten wie Familien, Arbeitsgruppen, Organisationen etc., die eine Differenz zur Umwelt darstellen. Für Verwunderung bei manchen Lesern\*innen von Luhmann sorgt immer wieder, dass dieser nicht auf Personen, sondern auf deren Kommunikation als systemkonstituierende Komponente rekurriert. Kühl (2009, S. 3) geht nicht ohne Grund auf die mögliche Verwirrung ein, die sich ergeben kann, wenn systemische Berater\*innen sich auf Luhmanns Systemtheorie berufen, ohne diese in Gänze verstanden zu haben. Er schreibt: „Gerade die systemtheoretische Soziologie mit ihrer immer ausgefeilteren Theorieästhetik hat es der systemischen Beratung einfach gemacht, diesen Mythos von systemischer Beratung als angewandte Systemtheorie zu pflegen. Vor lauter Selbst- und Fremdreferenzen, autopoietischen Prozessen, Form-Medien-Unterscheidungen und Re-entries, über deren Darstellungen sich (für Wissenschaftler überraschend) auch einige Praktiker freuen, ist dann häufig auch für den systemischen Berater gar nicht mehr zu erkennen, dass die soziologischen Positionen nicht selten in der Regel [sic] der Alltagswahrnehmung entgegenlaufen“.

<sup>6</sup> Siehe dazu Pierre Bayard, der solche Phänomene in seinem Buch *Wie man über Bücher spricht, die man nicht gelesen hat* (2009) ironisch auf den Punkt bringt.



Berater\*innen etabliert haben, die sich zwar als systemische Fachexperten\*innen bezeichnen, deren Arbeitsweise aber von unwissenschaftlichen Ansätzen wie dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP), dem Schamanismus und weiteren esoterischen Obskuritäten geprägt ist. Diese Vermengung gibt es in Mediationsverfahren kaum. Im Ergebnis ist zu sagen, dass systemische Beratung und Mediation in Deutschland etablierte Verfahren sind. Die Mediation ist aufgrund der rechtlichen Anerkennung, der klaren Operationalisierung und nicht zuletzt bedingt durch die effektive Lobby-Arbeit der Mediationsverbände aber bekannter und verbreiteter als der systemische Ansatz. Dies sowohl in Deutschland wie auch international. Letzterer ist noch immer vor allem den Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe bzw. in der Sozialen Arbeit ein Begriff. Von Mediation hingegen haben weit mehr Berufsgruppen schon einmal gehört. Auch wurden weit mehr wissenschaftliche Publikationen zur Mediation als zum systemischen Ansatz verfasst.

### Zielgruppe

Eine Zielgruppen-Übereinstimmung von Mediation und systemischer Beratung liegt darin, dass in beiden Verfahren in der Regel eine Selbstzahlung vonnöten ist. Es ist daher anzunehmen, dass es häufig eher Menschen mit überdurchschnittlichem Verdienst sind, die sich auf Mediation und/oder systemische Beratung einlassen. Auch verfügt die Zielgruppe in beiden Verfahren häufig über eine hohe Bildung (Abitur und/oder Hochschulabschluss), zumal dies ein Indikator für Artikulationsfähigkeit ist. Ein gewisses Maß an dieser ist vonnöten, um die eigenen Anliegen bzw. Probleme verständlich verbalisieren und reflektieren zu können. Wer das nie gelernt hat, wird sich selten auf kommunikationsintensive Verfahren einlassen. Ein zentraler Unterschied zwischen den Zielgruppen der Verfahren ist hingegen, dass in der Mediation immer mindestens mit zwei Personen gearbeitet wird, die einen Konflikt miteinander haben. In der systemischen Beratung müssen nicht zwangsläufig mehrere Personen beraten werden. Auch muss es nicht unbedingt einen interpersonellen Konflikt geben, der aufgearbeitet wird. Da alles zum Thema einer systemischen Beratung werden kann - und es für diese überdies wenig Struktur bedarf -, unterscheiden sich die Zielgruppen von Mediation und systemischer Beratung bisweilen.<sup>7</sup> Wer einen Konflikt mit einer anderen Person hat, ist gut beraten, eine Mediation in Anspruch zu nehmen. Wer ein Anliegen hat, das primär als intrapersoneller Konflikt, als Einstellungs- oder Wahrnehmungsproblem, zu charakterisieren ist, der/dem kann ggf. eher durch eine systemische Beratung geholfen werden. Des Weiteren unterscheiden sich die Zielgruppen beider Verfahren teils schon dadurch, dass eine Mediation von einem Gericht oder von einer Rechtsschutzversicherung im Vorfeld eines Klageverfahrens angeordnet werden kann. Eine systemische Beratung wird niemals angeordnet.

---

<sup>7</sup> Dieses Alles-kann-zum-Thema-Werden ist es auch, was den systemischen Ansatz anschlussfähig macht an die Soziale Arbeit. Deren professionelles Selbstverständnis ist ebenfalls, dass alles zum Thema Sozialer Arbeit werden kann, was die sozialarbeiterischen/-pädagogischen Fachkräfte dazu machen (vgl. Klüsche 2004, S. 262).

Auch hinsichtlich der Zielgruppe derjenigen, die eine Weiterbildung in Mediation oder systemischer Beratung absolvieren, bestehen einige Unterschiede. Der Autor hat das in seinen eigenen Weiterbildungen zu beiden Verfahren erlebt. Was die beruflichen Hintergründe und Arbeitsfelder anbelangt, ist der Kreis von Teilnehmern\*innen in Mediationsausbildungen wesentlich diverser als bei systemischen Weiterbildungen. Letztere werden überdurchschnittlich oft von (sozial)pädagogischen, psychologischen, theologischen und teils medizinischen Fachkräften absolviert bzw. von Menschen, die in ihrem Grundberuf ohnehin bereits viel an Beratungsarbeit zu leisten haben. In der Mediation hingegen lassen sich eher Personen mit Personalverantwortung (Team- und Bereichsleiter), aber auch Personal- und Organisationsentwickler\*innen sowie Selbstständige aus allen erdenklichen Branchen ausbilden. Zu guter Letzt besteht ein Zielgruppenunterschied (bei der Ausbildung) noch darin, dass eine Mediationsausbildung Menschen anspricht, die an strukturierten Verfahren interessiert sind, die kognitiv orientiert sind. Ausbildungen in systemischer Beratung können das auch sein, es gibt allerdings ebenfalls Ausbildungsgänge, in denen der Fokus weniger auf die sprachlich-kognitive Reflexionsebene gelegt wird, sondern mehr auf die emotionale Ebene geschaut wird. Hier steht das eigene Erleben eher im Vordergrund, welches u. a. mittels Aufstellungen und Skulpturen fühlbar gemacht werden soll. In systemischen Weiterbildungen nimmt das emotionale Erleben - und Sprechen darüber - oftmals viel (mehr) Raum ein als in Mediationsweiterbildungen. Fragen wie „Wie fühlt sich das an? Wie geht es Ihnen damit? Was macht das bei Ihnen“ werden hier häufig gestellt. In der Mediation spielen Emotionen zwar ebenfalls eine bedeutende Rolle, es geht aber genauso um das präzise Kommunizieren, Strukturieren und Visualisieren von Informationen sowie um geschicktes Nachfragen. Auch müssen Mediatoren\*innen über mehr Rechtskenntnisse verfügen als systemische Berater\*innen.

### **Systemische Beratung und Mediation können sich ergänzen**

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Mediation und systemische Beratung sich ergänzen können – und zwar gut. Zielorientierung, Lösungsorientierung, Ressourcenorientierung und die achtsame Sensibilität für Zirkularität im Bezugssystem der Klienten\*innen sind konstitutiv für beide Verfahren. Fachkräften in kommunikativen Settings kann es einen Mehrwert bieten, sich näher mit beiden Verfahren auseinanderzusetzen – und sei es nur zwecks dessen, neue Techniken kennenzulernen, wie Gespräche begleitet werden können. Was die „technische“ Komponente anbelangt, ist in beiden Verfahren folgendes üblich:

- Das Stellen vieler offener Fragen
- Das Nachhalten und Bitten um Präzisierung
- Das Abfragen von Bedürfnissen und Erwartungen
- Das Skalieren von Schilderungen

- Das metaphorische Umformulieren des Gesagten
- Die Herausarbeitung des *noch nicht* Gesagten
- Das Ansprechen von Inkongruenz des Gesagten und Gezeigten
- Die Nutzung von Wunderfragen und zirkulären Fragen
- Das Doppeln von Schilderungen
- Das ergebnisoffene Deuten
- Die paradoxe Intervention
- Die Nutzung von Kreativitätstechniken
- Die Visualisierung des Gesagten

Unabhängig von der jeweiligen Fallkonstellation herrscht auch hinsichtlich der Ziele von Mediation und systemischer Beratung eine Übereinstimmung. In beiden Verfahren geht es um die Erschließung neuer Sichtweisen und Handlungsoptionen für die Beteiligten. Es geht um die Erarbeitung von Lösungen – für was auch immer. Beide Verfahren bieten individuelle Unterstützung und Begleitung. Was die Grundhaltung anbelangt, die von Fachkräften in beiden Verfahren erwartet wird, gelten Achtung, Respekt und Wertschätzung gegenüber anderen Personen als essenziell. Das Nicht-Diskriminieren und das Offenlegen etwaiger Interessenkonflikte ist in beiden Verfahren eine Selbstverständlichkeit. Gleiches gilt für die Prämisse, den einzelnen Menschen, seine Probleme, Symptome und Ressourcen im Zusammenhang mit seinen Beziehungen zu anderen zu sehen. Denn weder systemische Beratung noch Mediation finden losgelöst von den Systemen statt, in denen die Fallbeteiligten interagieren. Der Mensch ist Mensch im Austausch mit anderen Menschen. Dieses In-Kontakt-Treten wird in der Mediation angestrebt. In der systemischen Beratung ist das ebenso. Philosophisch ließe sich sagen, dass das Ziel beider Verfahren es - auf den Kern reduziert - ist, die Klienten\*innen dabei zu unterstützen, ein gutes Leben führen zu können. Es geht dabei letztlich immer um Problemlösung. Sei es bei Streit zwischen Personen (Mediation), oder auch bei Problemen und Anliegen, die nicht unmittelbar mit dem Handeln anderer Personen zusammenhängen müssen (Systemische Beratung). Um Klienten\*innen dabei zu helfen, diesem Ziel näherzukommen, legen systemisch Beratende und Mediatoren\*innen eine den einzelnen Menschen stärkende Grundhaltung an den Tag. Sie vermitteln das Bewusstsein von *Selbst*-Wirksamkeit, das konvergiert wird mit bewusstem Sich-mit-Tipps-Zurücknehmen. In beiden Verfahren wollen die Fachkräfte ihren Klienten\*innen keine Lösungen anbieten. Wenn sie keine Lösungen anbieten, was bieten sie dann an? Die Antwort lautet: Prozess-Expertise. Systemiker\*innen und Mediatoren\*innen warten nicht mit vorgefertigten Lösungen auf, die sie selbst als probat empfinden. Vielmehr befähigen sie die Klienten\*innen durch ihr Handeln, eine für *sie selbst* passende Lösung zu (er)finden. Mediatoren\*innen und systemische Berater\*innen bieten ihre Expertise in Verfahrensfragen feil. Sie sind fähig, durch...

- ...die Erläuterung des Verfahrens,
- ...die Zusicherung der Verschwiegenheit,
- ...empathische Offenheit,
- ...Kongruenz in der Kommunikation,
- ...die Anpassung des Sprachstils an die Klientel,
- ...das Anwenden bedarfsgerechter Methoden

...einen Rapport herzustellen.<sup>8</sup> Sie müssen es bewerkstelligen, die jeweils passende Methode probat an den Fall anzupassen – und nicht umgekehrt. Ein zentraler Teil ihrer Professionalität ist ferner, die Grenzen der eigenen Kompetenz zu erkennen und zu achten. Systemisch Beratende tun das etwa, indem sie Klienten\*in an Psychiater\*innen oder Psychotherapeuten\*innen verweisen bzw. Kontakt zu diesen herstellen, wenn sie merken, dass das nötig ist (und wenn die Klienten\*innen ihnen dafür den Auftrag erteilen). Mediatoren\*innen achten ihre Kompetenzgrenze zum Beispiel dadurch, dass sie im Bedarfsfall auf die Notwendigkeit des Hinzuziehens rechtskundiger Personen wie Anwälte\*innen, Notar\*innen, Sachverständiger oder sonstiger fallrelevanter Personen hinweisen. Es ist der systemischen Beratung und der Mediation gemein, dass die Fachkräfte imstande sind, unter Beibehaltung der Prozessverantwortung andere in den Prozess einzubeziehen. Ein Aspekt, der ebenfalls für systemisch Beratende wie mediativ vorgehende Personen bezeichnend ist, ist die Bereitschaft der Prozess-Experten\*innen, sich irritierbar zu halten. In beiden Verfahren sind sich die Fachkräfte für lösungsorientierte Kommunikation bewusst, dass sie sich irren können. Sie wissen, dass sie eigene Hypothesen unter Umständen verwerfen müssen, dass sie selbst noch dazulernen können und dass ihre Klienten\*innen die Experten\*innen ihrer Lebenswelt sind. In ihr sind die Kommunikationsfachkräfte nur zu Gast.

Eine weitere Übereinstimmung beider Verfahren ist es, dass die Professionellen darauf schauen bzw. danach fragen, was zwischen den Klienten\*innen und deren relevanten Bezugspersonen geschieht, wie diese miteinander umgehen und wer wann aufgrund von was auf wen reagiert. In beiden Verfahren herrscht ein Gegenwarts- und Zukunftsbezug. Der Fragefokus ist nicht, was warum bisher nicht gelang, sondern was jetzt und zukünftig anders getan werden kann, um eine positive Entwicklung herbeizuführen. Mit der retrospektiven Erforschung eines Problems befassen sich systemische Berater\*innen und Mediatoren\*innen nur dann, wenn sie merken, dass die

---

<sup>8</sup> Als Rapport wird das Beziehungsgestaltungsangebot beim Anbahnen einer Beratung oder kommunikativen Situation von Fachkraft und Klient\*in bezeichnet. Rapport ist eine Kumulation aus Empathie, Offenheit, Interesse am Gegenüber, sprachlicher Klarheit, Verzicht auf Doppeldeutigkeit und Authentizität in der Interaktion.

Vergangenheit für die Gegenwart weiter zentral ist. Doch wird der Fokus deutlich stärker auf das hier, jetzt und bald statt auf das Es-war-einmal gelegt. Es interessiert systemische Berater\*innen und Mediatoren\*innen gleichermaßen, wie die Klienten\*innen bei der Entwicklung neuer Kommunikationsmuster und alternativer Handlungsweisen jetzt begleitet und gefördert werden können, um ihre Anliegen nachhaltig zu lösen oder zu lindern. Ganz wie Mediatoren\*innen fokussieren systemische beratende Fachkräfte dabei primär die Fähigkeiten ihrer Klienten\*innen – und nicht deren Schwächen. Zur Problembewältigung wird gestärkt, was funktioniert.

Zu guter Letzt ist festzuhalten, dass systemische Berater\*innen genau wie Mediatoren\*innen bestrebt sind, Ressourcen sichtbar und aktivierbar zu machen. Sie helfen ihren Klienten\*innen dabei, wieder (mehr) Vertrauen in die eigene Fähigkeit zum Handeln und Kommunizieren zu erlangen. Das geschieht, indem die gewohnten Denk- und Handlungsmuster irritiert werden – zunächst die der Klientel, im Bedarfsfall aber auch die eigenen. Es werden die Klienten\*innen zum kreativen Neu-Denken probater Lösungswege ermutigt und begleitet. In der systemischen Beratung wie in der Mediation gilt dabei der Grundsatz, dass der Prozess nicht unnötig in die Länge gezogen wird. Systemische Beratung und Mediation folgen dem Prinzip: So lange wie nötig, so kurz wie möglich. Im Ergebnis zeigt sich, dass es zwischen den Verfahren mehr Gemeinsamkeiten als Differenzen gibt. Nicht von ungefähr finden sich diverse Publikationen zur systemischen Mediation, in denen das Konvergenzpotenzial der beiden Verfahren beschrieben wird. Konvergenz ist in diesem Zusammenhang ein gutes Abschlusswort. Denn aus der Konvergenz entsteht immer Neues, was mehr ist als die Summe der Einzelteile. Das Erzeugen von Neuem, Positivem, Gangbarem und Sinnvollem ist sowohl in der systemischen Beratung wie auch in der Mediation das Ziel – in der systemischen Mediation sowieso.



## Literatur<sup>9</sup>

Bayard, P.: Wie man über Bücher spricht, die man nicht gelesen hat. München 2009

Bak, P. M.: Zu Gast in Deiner Wirklichkeit. Berlin und Heidelberg 2016

Bayerischer Verwaltungsgerichtshof: Pressemitteilung. Gerichtsinterne Mediation wird künftig dauerhaftes Angebot in der bayerischen Verwaltungsgerichtsbarkeit. München 2012. Abrufbar unter: [http://www.vgh.bayern.de/media/verwaltungsgerichtsbarkeit/pm\\_mediation2012.pdf](http://www.vgh.bayern.de/media/verwaltungsgerichtsbarkeit/pm_mediation2012.pdf)

Englert, M.: Überlegungen zum Konfliktkostenmanagement – Kostenvergleich zwischen Mediation und herkömmlichen Formen der Konfliktbewältigung. Frankfurt a. M. 2012. Abrufbar unter: <https://www.lsv-legal.com/sites/default/files/general/englert/dr%20%20m%20%20englert%20kostenvergleich%20mediation.pdf>

Fisher, R. et al.: Das Harvard-Konzept. Frankfurt a. M. & New York 2000

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.: Drei Viertel aller Rechtsschutzversicherer setzen auf Mediation. Pressemitteilung vom 08.04.2011. Abrufbar unter: <https://www.presseportal.de/pm/39279/2028469>

Glasl, F.: Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen. Bern & Stuttgart 1980

Graf, C.: Kaufmännische Alternativen zu den staatlichen Gerichten. Kapitel 4, § 6 Praktische Erfahrungen. In: Stober, R.; Paschke, M. (Hrsg.): Deutsches und Internationales Wirtschaftsrecht: Grundzüge des Wirtschaftsprivat-, Wirtschaftsverwaltungs- und Wirtschaftsstrafrechts. Kindl-Edition, Stuttgart 2017

Hofert, S.: Alles systemisch oder was? Über ein Wortungeheuer und seine relative Bedeutungslosigkeit. Kolumne vom 24.01.2014. Abrufbar unter: <https://karriereblog.svenja-hofert.de/2014/01/alles-systemisch-oder-was-ueber-ein-wortungeheuer-und-seine-relative-bedeutungslosigkeit/>

Klüsche, W.: Ein Stück weitergedacht .... In: Mühlum, A. (Hrsg.): Sozialarbeitswissenschaft – Wissenschaft der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau 2004, S. 249-269

KPMG AG: Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Frankfurt a. M. 2009. Abrufbar unter: [https://kpmg-law.de/content/uploads/2018/07/2009\\_Konfliktkosten\\_Reibungsverluste\\_in\\_Unternehmen.pdf](https://kpmg-law.de/content/uploads/2018/07/2009_Konfliktkosten_Reibungsverluste_in_Unternehmen.pdf)

Kühl, S.: Die blinden Flecken der systemischen Beratung. Working Paper 1/2009. Abrufbar unter: [https://www.unibielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Paper\\_1\\_2009\\_a\\_Blinde\\_Flecken\\_systemischer\\_Beratung\\_090228.pdf](https://www.unibielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Paper_1_2009_a_Blinde_Flecken_systemischer_Beratung_090228.pdf)

Luhmann, N.: Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M. 1987

Mintzberg, H. et al.: Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York, London, Toronto-Sydney 1998

Neuberger, O.: Ach wie gut, dass niemand weiß, was man so systemisch heißt. Oder: Was ist die wahre Gestalt des Proteus? In: Tomaschek, N. (Hrsg.): Perspektivensystemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen. Ein Sammelband. Heidelberg 2007, S. 11-36

Pelz, W.: Systemisches Coaching. Kann das Systemische Coaching den Anspruch auf Wissenschaftlichkeit und Wirksamkeit erfüllen? Eine kritische Analyse vom 07.01.2019. Abrufbar unter: <https://www.management-innovation.com/download/Systemisches-Coaching.pdf>

Proksch, S.: Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Berlin & Heidelberg 2014

Rogers, C. R.: Client-Centered Therapy – Its Current Practise, Implications and Theory. London 1951

Rosenberg, M. B.: Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. Paderborn 2002

---

<sup>9</sup> Die Aktualität der hier aufgeführten Links wurde zuletzt am 20.04.2020 geprüft.

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Reinbek 1981

Schwing, R.; Fryszer, A.: Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis. Göttingen 2017

Spence, M. A.: Job Market Signaling. In: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, No. 3., Aug. 1973, pp. 355-374. Abrufbar unter: <https://pdfs.semanticscholar.org/2d89/1415c5f4faa5d1adf4492c01fc596231353e.pdf>

Spence, M. A.: Signaling, Screening, and Information. In: Rosen, S. (Edt.): Studies in Labor Markets. Chicago 1981, pp. 319-358. Abrufbar unter: <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/c8915.pdf>

Stiftung Warentest: Den richtigen Coach finden. Nicht nur die Chemie muss stimmen. 04/2014. Abrufbar unter: <https://www.test.de/Den-richtigen-Coach-finden-Nicht-nur-die-Chemie-muss-stimmen-4697530-4699751/>

Torjus, N.: Kommunikation in Organisationen. Die Bedeutung der Führung für die Qualität der organisationsinternen Kommunikation. Dissertation an der Freien Universität Berlin. Berlin 2013

Trenczek, T.: Außergerichtliches Konfliktmanagement (ADR) und Mediation – Verfahren, Prinzipien und Modelle. In: Trenczek, T. et al. (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement. Handbuch. Baden-Baden 2017, S. 35-63

von Foerster, H.: „In jedem Augenblick kann ich entscheiden, wer ich bin“. Heiz von Foerster im Gespräch. In: Pörksen, B.: Die Gewissheit der Ungewissheit. Gespräche zum Konstruktivismus. Heidelberg 2011, S. 19-45

Watzlawick, P.: Die erfundene Wirklichkeit – Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? München 1981

Watzlawick, P.: Man kann nicht nicht kommunizieren. Zusammengestellt von Trude Trunk. Bern 2016

Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München 2018

Windisch, K.: Mediationsstile: Facetten eines Ganzen? In: Mediator 03/2015, S. 10-15. Abrufbar unter: [http://www.systemenergetik.de/Studie\\_Mediationsstile.pdf](http://www.systemenergetik.de/Studie_Mediationsstile.pdf)

## **Bildnachweis**

Das Titelbild auf Seite 1 stammt von Gerd Altmann. Es ist frei zur privaten und kommerziellen Nutzung. Das Bild ist abrufbar unter: <https://pixabay.com/de/illustrations/gesicht-gesichter-dialog-gespr%C3%A4ch-1370955/>

## **Über den Autor**

Dr. Christian Philipp Nixdorf ist zertifizierter Mediator und systemischer Berater (DGSF). In mehreren Beratungen, Mediationen und Supervisionen macht er die Erfahrung, dass sich Methoden der Mediation gut in Beratungsgesprächen mit systemischem Fokus anwenden lassen – und dass der systemische Blick in Mediationsverfahren hilfreich sein kann. Bei Fragen, Anmerkungen oder Kritik ist der Autor erreichbar über seine Homepage: <https://www.serene-success.de/>